



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Erhvervsfremme og vækst i Nordjylland

- en undersøgelse af nordjyske virksomheders brug af erhvervsfremmeordninger og deres effekt på virksomheders udvikling

Sørensen, Olav Jull

Publication date:  
2015

Document Version  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Sørensen, O. J. (2015). *Erhvervsfremme og vækst i Nordjylland: - en undersøgelse af nordjyske virksomheders brug af erhvervsfremmeordninger og deres effekt på virksomheders udvikling*. International Business Economics, Aalborg University.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Det Nordjyske Virksomhedspanel

Et samarbejde imellem:



**spar nord** HjulmandKaptain



AALBORG UNIVERSITET

## NR. 5

# ERHVERVSFREMME OG VÆKST I NORDJYLLAND

- en undersøgelse af nordjyske virksomheders

brug af erhvervsfremmeordninger og deres effekt på virksomheders udvikling

af

Olav Jull Sørensen

**November 2015**

International Business Centre  
Institut for Økonomi og Ledelse  
Aalborg Universitet  
Fibigerstræde 4  
9220 Aalborg Øst  
[www.ibc.aau.dk](http://www.ibc.aau.dk)

## *Forord*

*Det er vigtigt, at der er en kontinuerlig og livlig debat om erhvervsforhold og erhvervslivets udvikling i Nordjylland. Det er baggrunden for et samarbejde mellem repræsentanter for Spar Nord Bank, Advokatfirmaet Hjulmand & Kaptain og Aalborg Universitet*

*Ideen bag samarbejdet er den enkle, at der som baggrund for debatten gennemføres en undersøgelse blandt nordjyske virksomheder omkring et bestemt emne og der udarbejdes en kort rapport, der præsenterer, hvad nordjyske virksomhedsledere siger og mener om problemstillingen. Rapporten følges op af et seminar, hvor resultaterne præsenteres og virksomheder og andre inviteres til at komme med oplæg og kommentere resultaterne. Det Nordjyske Virksomhedspanel er støttet af Vækstforum Nordjylland.*

*I tidligere projekter har der været fokus på "den økonomiske krise", på "erhvervspolitik" og på "virksomhedernes globale tænkemåde ("global mindset"). Denne gang har vi sat fokus på erhvervsfremme for at belyse, hvad deltagelse i erhvervsfremmeforløb betyder for virksomhedernes udvikling; har det nogen effekt eller er det spild af skattekrone; der sættes ikke blot fokus på effekter, men også på hvordan erhvervsfremme – ifølge virksomhederne – bør designes og gennemføres. Endelig sættes en række myter om erhvervsfremme på prøve. Det er nogle af de spørgsmål, der er sat på dagsordenen denne gang.*

*Vi ønsker god læsning og håber, at undersøgelsen kan inspirere til en forbedret erhvervsfremmeindsats til gavn for nordjyske virksomheder.*

*Med venlig hilsen*

*Anders Hjulmand  
Advokatfirmaet Hjulmand & Kaptain*

*Gunnar Klug  
Spar Nord Bank*

*Olav Jull Sørensen  
Aalborg Universitet*

*Keld A. Christensen (Panelleder)  
Aalborg Universitet*

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Karakteristik af erhvervsfremme .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Hvorfor en erhvervsfremmedebat.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Udviklingslinjer i erhvervsfremme.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Undersøgelsen af erhvervsfremme blandt nordjyske virksomheder .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Præsentation af undersøgelsens resultater.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Profil af virksomhederne.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Virksomhedernes potentiale og barrierer for udvikling .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Hyppighed i brugen og betydningen af erhvervsfremme .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Analyser af de indsamlede data.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Analyseskema .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Deltagelse i erhvervsfremmeforløb og væksteffekt .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Myter om erhvervsfremme .....</b>	<b>23</b>
<b>5. Opsummering og anbefalinger .....</b>	<b>24</b>
<b>Referencer.....</b>	<b>26</b>

## 1. Introduktion

Denne rapport om erhvervsfremme i Nordjylland er udarbejdet under projekt Det Nordjyske Virksomhedspanel – et projekt, der er støttet af Vækstforum Nordjylland og hvis formål er, at skabe debat om og bidrage til udviklingen af nordjysk erhvervsliv.

Det specifikke formål med rapporten om erhvervsfremme er at fremlægge resultaterne af en erhvervsfremmeundersøgelse blandt nordjyske virksomheder m.h.p. at skabe debat om erhvervsfremme og medvirke til at udvikle erhvervsfremmeprogrammet i Nordjylland, så det designes og anvendes optimalt. Det gøres i lyset af, at ca. 100.000 virksomheder indgår hvert år på landsplan i erhvervsfremmeforløb (IrisGroup 2015) og det regionale erhvervsfremmesystem investerer årligt ca. 1 mia. DKK i erhvervsfremme (heri ikke indregnet de statslige tilskud til erhvervsfremme og det ressourceforbrug virksomheder har i form af kontanter og arbejdstimer).

Bag denne undersøgelse står følgende team fra Aalborg Universitet: Olav Jull Sørensen, Keld A. Christensen, Flemming Christensen og Trang Thu Nguyen. Samtidig vil vi gerne takke følgende for diskussioner og inputs til analysen: Henrik Thingholm Kristoffersen, Væksthus Nordjylland; Erling Henningsen, medlem af Vækstforums formandskab og adm. direktør, Judex A/S, og Jens Uggerhøj, Uconnect ApS og Netværksleder af SMARTLOG-klyngen. Vi gør opmærksom på, at alene hovedforfatteren har ansvaret for analysens indhold.

Rapporten omfatter de vigtigste resultater fra undersøgelsen. En mere omfattende rapport med flere detaljer fra undersøgelsen vil blive udarbejdet senere. Rapporten er delt op i indledende afsnit, der sætter rapporten ind i den rette kontekst efterfulgt af en præsentation af hovedresultaterne. Generelt gøres opmærksom på, at datamaterialet ikke er omfattende nok til at lave større statistiske analyser, så selvom der dokumenteres sammenhænge er disse ikke statistisk signifikante. Vi betragter derfor studiet som et forstudium, som skal følges op af flere delstudier.

## **1.1. Karakteristik af erhvervsfremme**

Erhvervsfremme er et udbredt fænomen i markedsøkonomier, men begrebet har ikke nogen klar definition eller position i den markedsøkonomiske eller virksomhedsøkonomiske litteratur. I undersøgelser defineres det normalt ved angivelse af aktører og aktiviteter (se f.eks. IRIS Group 2015). En definition på erhvervsfremme kunne være: ”Aktiviteter, der direkte eller indirekte tilbydes af det offentlige med det formål at understøtte virksomheders og erhvervslivets udvikling samtidig med, at aktiviteterne tilgodeser samfundsmæssige mål, specielt sikring af beskæftigelse”. Karakteristika ved erhvervsfremme er således:

- at den finansieres helt eller delvist af offentlige midler på kommunalt, regionalt, nationalt eller EU-niveau
- at den udbydes af offentlige organer og/eller via private konsulenter
- at den ikke må forvride konkurrencen
- at den ikke må gives til aktiviteter, der ville blive gennemført alligevel uden støtte
- at erhvervsfremme er geografisk forankret og dermed støtter erhvervs- og virksomhedsudvikling i et bestemt område,

Erhvervsfremme henhører i det store hele under erhvervspolitikken. Den rettes normalt mod den enkelte virksomhed, dvs. det er virksomhedens ledelse, der beslutter om man vil deltage i erhvervsfremmeprojekter. Erhvervsfremme har stærk berøring og overlapning til andre politikområder, primært arbejdsmarkedspolitik og uddannelsespolitik.

## **1.2. Hvorfor en erhvervsfremmedebat**

Udover at det er vigtigt, at kontinuerligt drøfte erhvervsudvikling og erhvervsfremme, er der 2 grunde til, at vi netop nu har ønsket en undersøgelse af erhvervsfremmeaktivitet og dermed en debat om erhvervsfremmen og dens virkninger. For det første bruges der mange skattekrone på erhvervsfremme og der er en erhvervsfremmedebat netop nu på nationalt plan. Derfor er det vigtigt, at få belyst, hvilke virkninger erhvervsfremme har og hvordan erhvervsfremme kan effektiviseres både på virksomhedsplan og samfundsplan. For det andet, har vi i Nordjylland netop formuleret en ny erhvervsudviklingsstrategi, som nu skal implementeres. Vi håber med denne undersøgelse, at kunne bidrage til hvordan erhvervsfremme skal designes og implementeres.

### **1.3. Udviklingslinjer i erhvervsfremme.**

Erhvervsfremme har udviklet sig fra at være en række ret så fragmenterede aktiviteter i forholdsvis lille skala til i dag at have retning mod:

- At udgøre et erhvervsfremmesystem, hvor de forskellige niveauer og programmer i et eller andet omfang er sammenhængende og koordinerede.<sup>1</sup>
- At have øget fokus på iværksætteri og specielt på nye højteknologiske virksomheder med rødder i eller samarbejde med videninstitutioner
- At have øget fokus på potentielle vækstvirksomheder
- At have fokus på klynger pga. deres evne til at innovere.

Opsummeret har erhvervsfremmeaktører i dag fokus på system, relationer, iværksætteri, innovation og vækst.

### **1.4. Undersøgelsen af erhvervsfremme blandt nordjyske virksomheder**

Der findes i alt ca. 18.000 virksomheder i Nordjylland. Af disse er der ca. 6-7.000 virksomheder, der konkurrerer på det internationale marked og af disse er ca. 550 vækstvirksomheder, dvs. virksomheder med en årlig vækst på over 10% (IRIS Group og Region Nordjylland 2015).

Nærværende rapport er baseret på erhvervsdatabasen NN Markedsdata, hvor vi har lavet et udtræk på virksomheder i Nordjylland med 1 ansat og derover. Vi har i udtrækket valgt kun, at kigge på virksomheder med regnskabspligt. Derudover har vi sammenkørt denne database med virksomheder, som har modtaget støtte fra erhvervsfremmeprogrammerne i Nordjylland.

Den samlede population er på 1.421 virksomheder. Spørgeskemaet er udsendt via e-mail. 129 virksomheder har ikke anført e-mail adresse. Derudover var der fejl i 168 e-mailadresser efter at disse var blevet ”vasket” een gang. Der er således 1.124 i populationen. Vi modtog i alt 278 spørgeskemaer (svarprocent på 25%) heraf var 155 komplette (= 14%). Det samlede antal svar indgår i visse beskrivende tabeller, mens de statistiske beregninger alene er baseret på de komplette besvarelser.

Undersøgelsen er internetbaseret og respondenterne blev via e-mail bedt om at klikke ind på spørgeskemaet, som det tog ca. 8 minutter at besvare. Undersøgelsen er baseret på programmet Survey Exact.

---

<sup>1</sup> Se oversigt over erhvervsfremmesystemet i Danmark (<http://inno-overblik.dk/lister.html>)

## 2. Præsentation af undersøgelsens resultater

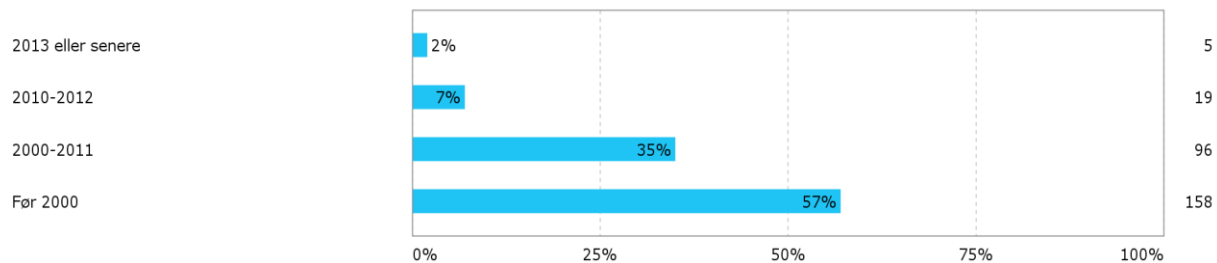
Undersøgelsens resultater vil blive præsenteret som følger: I første omgang tegnes der en profil af de virksomheder, der har svaret på spørgeskemaet (størrelse, etableringsår, salgsudvikling, etc.). Dernæst præsenteres resultaterne af undersøgelsen og endelig opsummeres undersøgelsens væsentligste pointer.

### 2.1. Profil af virksomhederne

I det følgende gives en kort profil af de virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet.

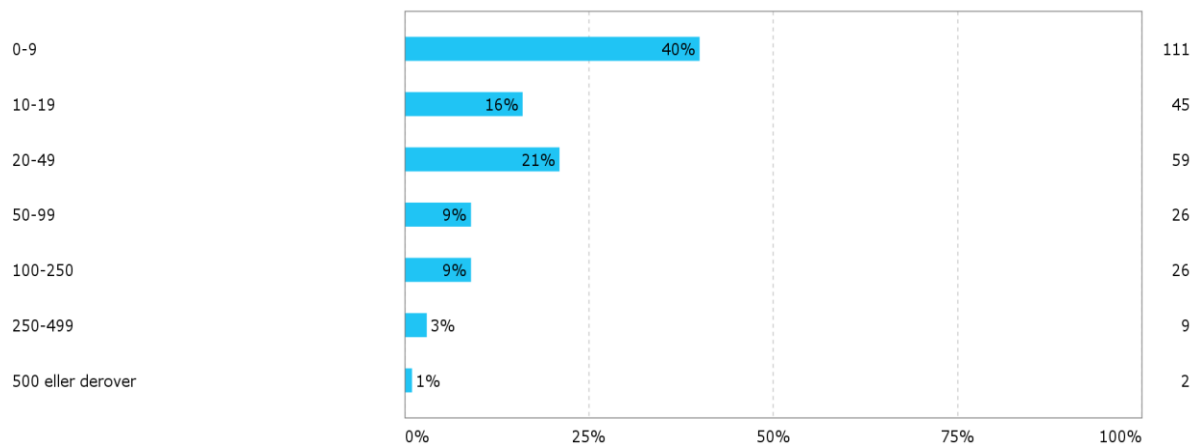
**Etableringsår:** Tabel 1 viser, at 56% af virksomhederne er etableret før 2000 og 35% er etableret mellem 2000 og 2011, Det er således gennemgående erfarne virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet.

Tabel 1. Hvornår blev virksomheden etableret?



**Antal beskæftigede:** Målt på antal beskæftigede er virksomhederne gennemgående små. 40% har op til 9 ansatte og 16% mellem 10 og 19 ansatte. Ikke mindre end  $\frac{3}{4}$  af virksomhederne har under 50 ansatte (Tabel 2)

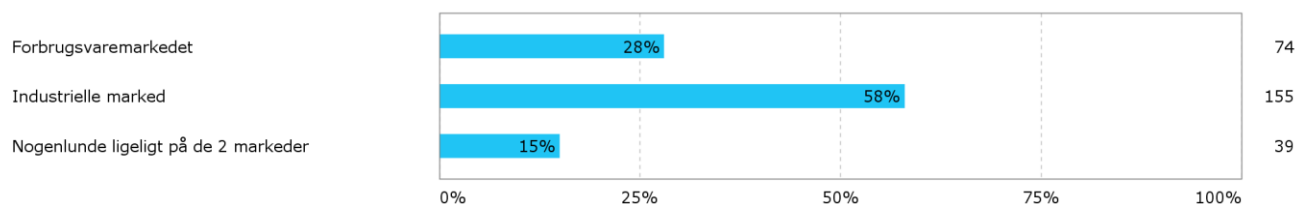
Tabel 2. Hvor mange ansatte har virksomheden (såvel deltids- som fuldtidsansatte)?



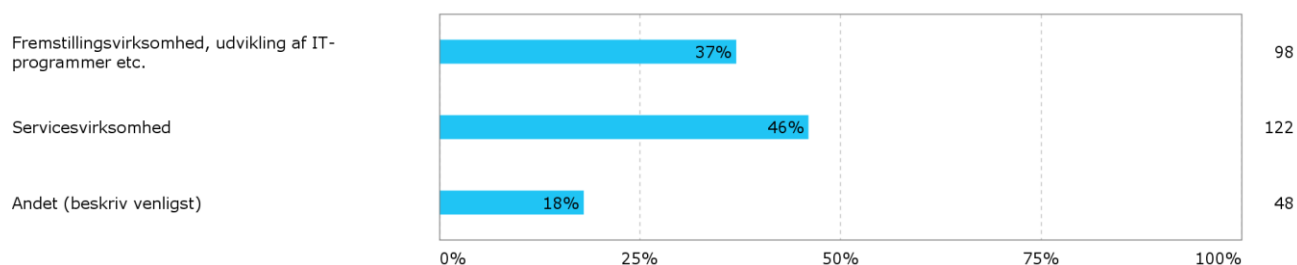


**Branche, marked og produkter:** Tabel 3a viser, at 58% af virksomhederne opererer på det industrielle marked mod 28% på forbrugsvaremarkedet. Servicevirksomheder dominerer med 46% mod fremstillingsvirksomhed med 37%. (Tabel 3 b). Målt på konkrete brancher tilhører 31% industrien efterfulgt af bygge- & anlæg og handel med hver 17%. 3 brancher dominerer således med i alt 2/3 af virksomhederne. (Tabel 3 c)

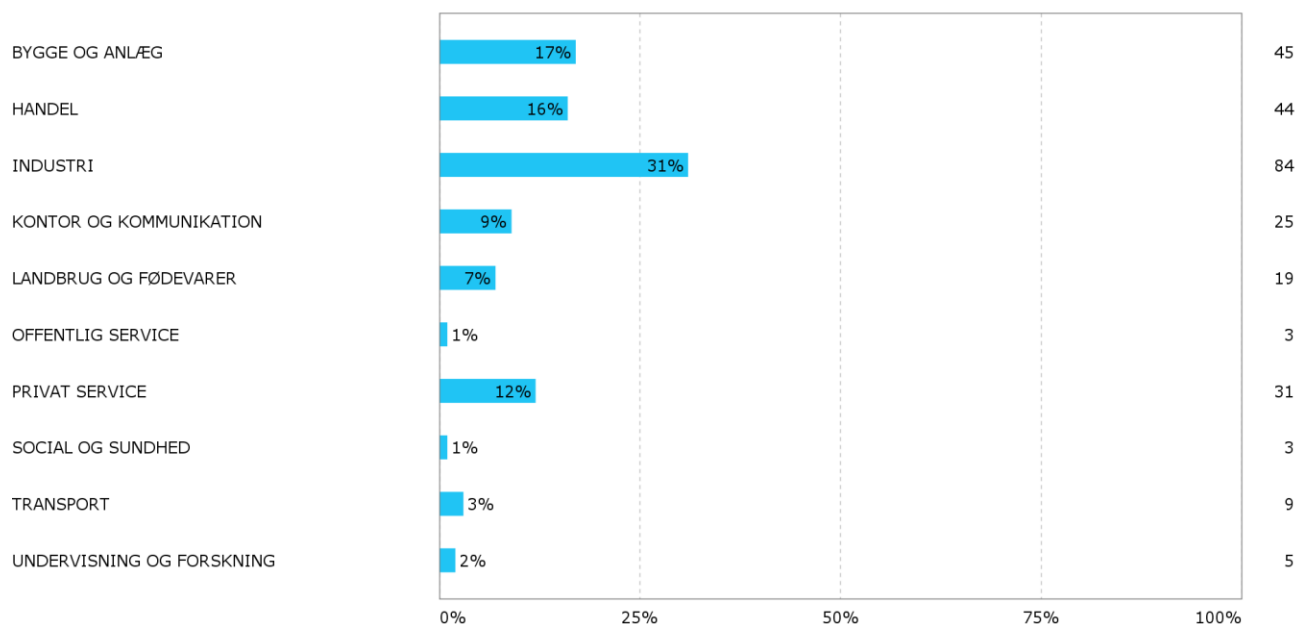
### 3.a. På hvilket marked sælges virksomhedens produkter/services primært?



### 3.b. Er virksomhedens primær en fremstillingsvirksomhed eller en servicevirksomhed - Virksomheden er...

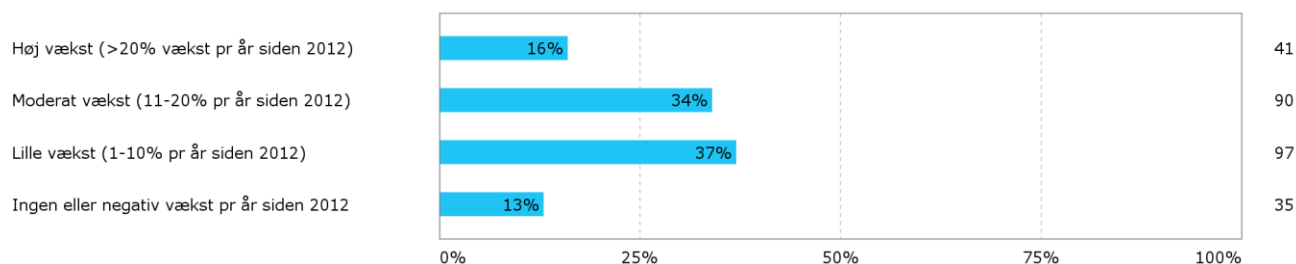


### Tabel 3.c. Hvilken af nedenstående brancher tilhører virksomheden

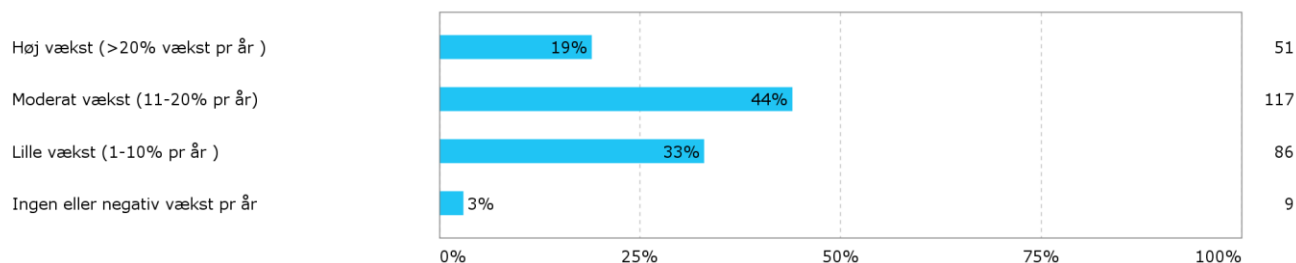


**Salgsudvikling i fortid og fremtid:** Målt på salgsudviklingen siden 2012, fordeler virksomhederne sig ligeligt med 50% som vækstvirksomheder med årlig vækst på over 10% og 50% med ingen eller lille vækst. Se tabel 4. Målt på forventet salgsudvikling i de kommende 3 år udgør vækstvirksomhederne næsten 2/3 af virksomhederne. Der er således en vis salgsoptimisme hos virksomhederne. Se tabel 5.

Tabel 4. Hvordan har salget (både indland og udland) udviklet sig siden 2012

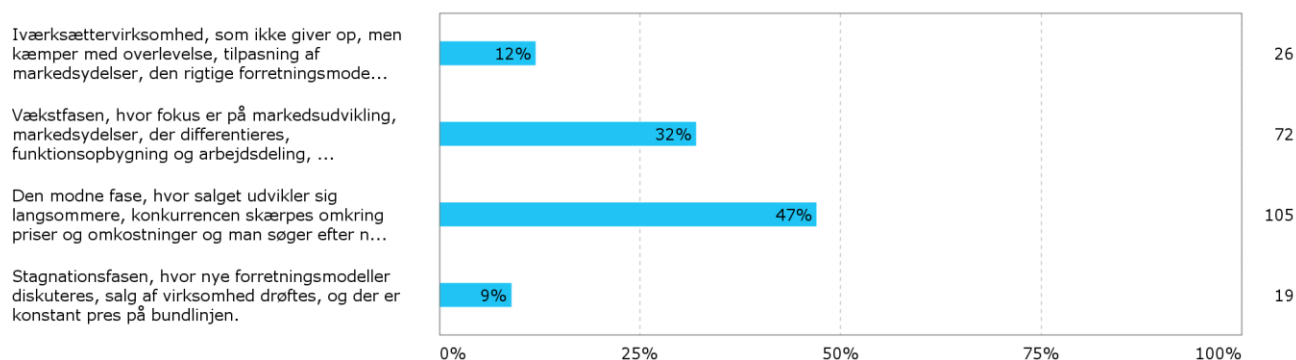


Tabel 5. Hvordan forventer du, at salget vil udvikle sig i de kommende 2- 3 år



**Virksomhedens livsløb:** Tabel 6 viser, at næsten 50% af virksomhederne befinder sig i den modne fase mens 32% er i vækstfasen og 12% i iværksætterfasen.

Tabel 6. Virksomhedens livsløbsposition



Samlet set består undersøgelsens virksomheder overvejende af små til mellemstore virksomheder, som har eksisteret i en række år og hvor mange befinder sig i den modne fase af livsløbet samtidig med, at mange har haft og forventer at få pæne vækstrater i salget.

## 2.2. Virksomhedernes potentiale og barrierer for udvikling

En række spørgsmål skal belyse hvorvidt virksomhederne havde nogle uforløste potentialer, som et erhvervsfremmeforløb eventuelt kunne bringe i spil. Tabel 7 opsummerer svarene.

Tabel 7. Virksomhedernes potentiale og barrierer for udvikling

Vækstambition:	68% svarer ja i meget høj grad (26%) eller i høj grad (42%).
Handlekraftig:	57% svarer i meget høj grad (14%) eller i høj grad (43%)
Vækstplansfinansiering:	52% svarer, at man kan finansiere i meget høj grad (19%) eller i høj grad (34%).
Opskaleringsmuligheder:	52% svarer i meget høj grad (12%) eller i høj grad 40%
Internationalt potentiale:	44% svarer, at man har produkter og organisation på plads til internationalisering i meget høj grad (21%) eller i høj grad (23%).
Nødvendige grundkompetencer:	40% svarer i meget høj grad (9%) eller i høj grad (31%)

Der er en rimelig stor gruppe med høje vækstambitioner og mange virksomheder mener, at de har den handlekraft, der skal til for, at opfylde ambitionerne. Finansieringen er i rimelighed grad på plads i halvdelen af virksomhederne (20% svarede, at de slet ikke eller i mindre grad havde finansieringskapacitet). Der synes, at være barrierer på 2 områder, nemlig på området internationalisering af virksomheden og der mangler også visse grundkompetencer (marketing, organisation, etc.). 34% nævner således, at de slet ikke eller i mindre grad har produkter/services og en organisation, der kan stå distancen internationalt ligesom 23% har problemer mht. grundkompetencer, koordination og bestyrelseskompetence.

For at være sikker på, at få et korrekt billede af ressourcer og kompetencer, spurgte vi direkte ind til hvor der mangler ressourcer og kompetencer. I aftagende orden svarede virksomhederne følgende (i meget høj + i høj grad)

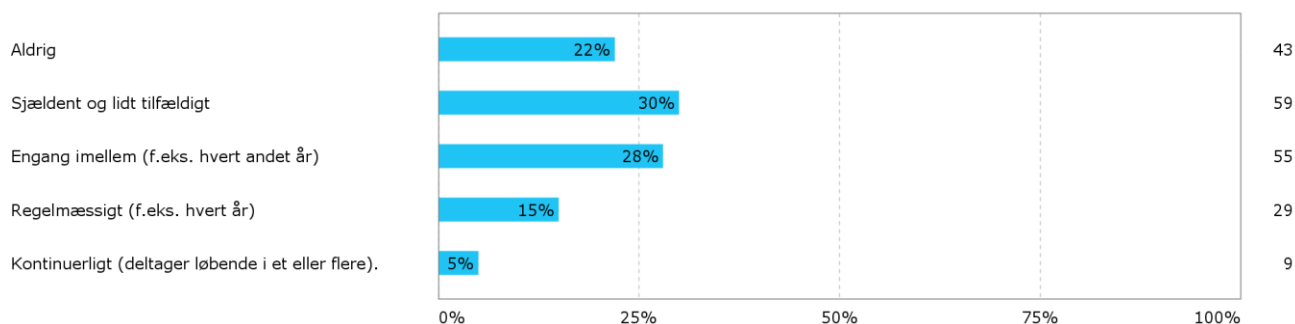
- Salg 55 %
- Marketing: 54 %
- Strategisk ledelse 45 %
- Innovation 38 %
- Eksport 37 %
- Teknologisk udvikling 34 %
- Human ressourcer 32 %
- Produktion 21 %
- Indkøb 20 %

Billedet er rimeligt klart: Behovene ligger ifølge virksomhederne i værdikæden på salgssiden og bagud i værdikæden til innovationsniveauet, mens produktions- og forsyningssiden er mindre problematisk.

### 2.3. Hyppighed i brugen og betydningen af erhvervsfremme

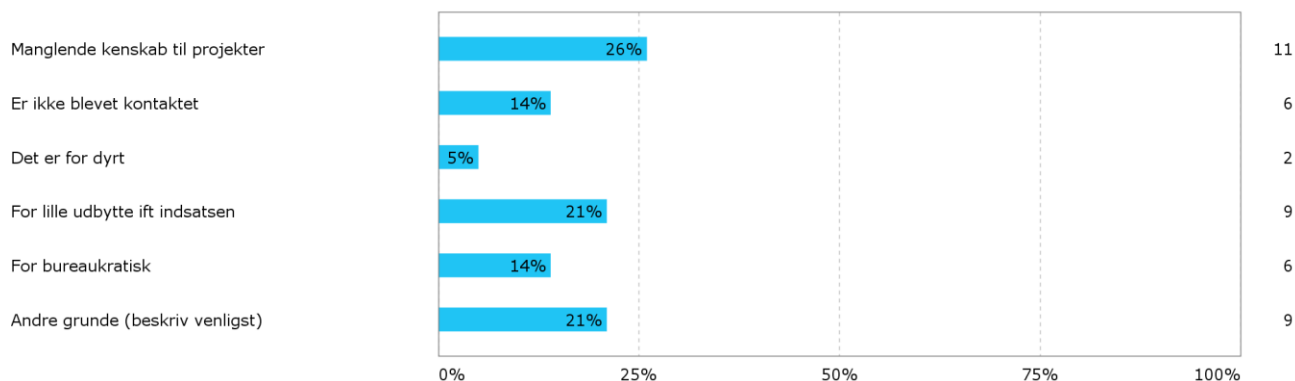
Virksomhederne blev spurgt dels om deres generelle brug af erhvervsfremmeordninger og dels konkret om hvor mange gange de havde benyttet sig af erhvervsfremme i de seneste 3 år. Af tabel 8 fremgår, at 22% aldrig benytter sig af erhvervsfremmeordninger, mens 58% deltager "sjældent og lidt tilfældigt" (30%) eller "engang imellem" (28%). 20% er regelmæssige eller kontinuerlige brugere.

Tabel 8. I hvilken udstrækning deltager du/din virksomhed i erhvervsfremmeprogrammer



Det er overvejende helt små virksomheder, der ikke deltager (under 20 ansatte). På spørgsmålet om hvorfor virksomheden ikke deltager i erhvervsfremmeforløb er manglende kendskab dominerende med 26%, mens 21% mener, at udbyttet er for lille. Andre nævner, at de ikke deltog fordi de ikke blev kontaktet (14%). Endelig mener 14%, at ordningerne er for bureaukratiske.

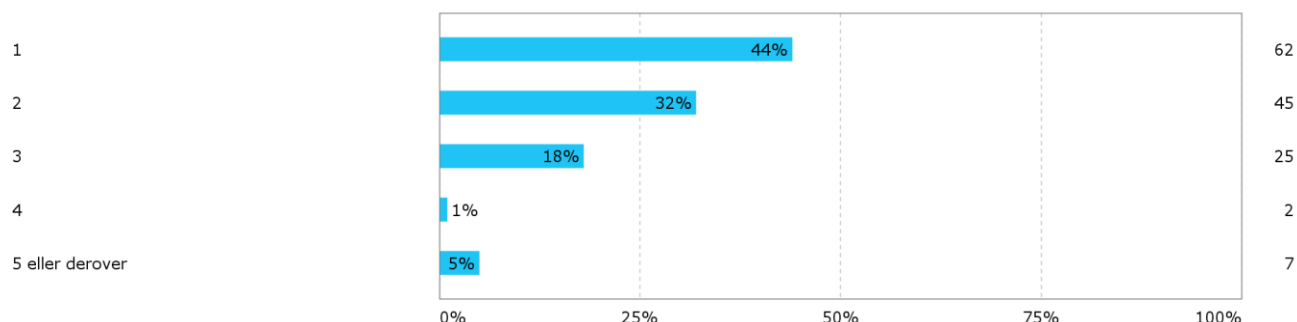
Tabel 9. I hvilken grad har følgende forhold været årsag til at du/din virksomhed ikke har deltaget i erhvervsfremmeprojekter indenfor de seneste 3 år: <sup>2</sup>



<sup>2</sup> Tabel 8 er baseret på alle besvarelser. Hvis de få virksomheder med over 250 ansatte fraregnes bliver andelen: 24%; 26%; 29%; 16% og 5%.

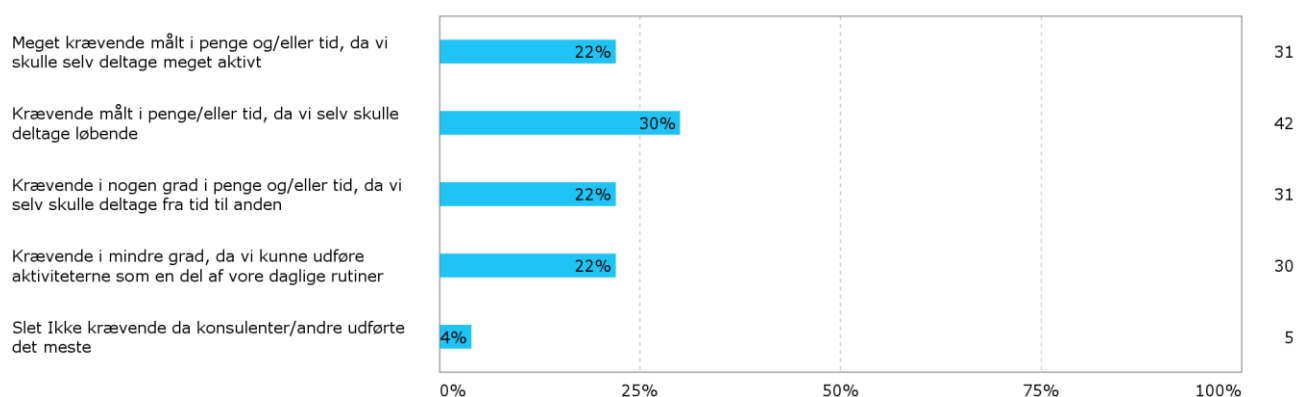
Tabel 10 viser frekvensen af deltagelse i erhvervsfremmeforløb indenfor de seneste 3 år. 44% har deltaget én gang, mens 50% har deltaget 2-3 gange. 6% synes, at være mere professionelle brugere af erhvervsfremme. I gennemsnit har virksomhederne deltaget i knap 2 forløb igennem de seneste 3 år.

Tabel 10. Hvor mange gange har du/din virksomhed deltaget i erhvervsfremmeprojekter indenfor de seneste 3 år:



De virksomheder, der har deltaget i erhvervsfremmeforløb i de seneste 3 år, blev spurgt om, hvor ressourcekrævende i tid og penge det seneste eller de 2 seneste projekter har været. Tabel 11 viser, at projekterne fordeler sig nogenlunde ligeligt med 52%, der svarer, at de har været meget krævende eller blot krævende, mens 48% siger, at de har kunnet indpasse projektet i det daglige arbejde uden de store problemer.

11. Hvor omfattende (målt i penge og investeret tid) har det sidste eller de 2 seneste erhvervsfremmeprojekter eller forløb været



Virksomhederne blev også bedt om at anføre, i hvilken grad erhvervsfremmeprojektet skulle løse et eller flere af en række problemer. Nedenstående angiver andelen af virksomhederne, der i meget høj grad eller i høj grad anførte et bestemt problem, der skulle løses hhv. andel der angav, at det problem slet ikke skulle løses gennem erhvervsfremmeprojektet.

Tabel 12. Hvilket problem skulle erhvervsfremmeprojektet løse?  
(% af virksomheder)

	I meget høj/høj grad	Slet ikke
-Forøge kompetenceniveauet	41	11
-Styrke forretningsmodel/strategisk kapacitet	33	13
-Styrke ledelsen & koordinering af aktiviteter	31	19
-Højne produktivitet	30	24
-Løse vækstproblem	28	14
-Styrke position i værdikæde	27	19
-Eksport/internationalisering	25	38
-Forbedring af konkurrenceevne på priser og omkostninger	23	33

Det fremgår af tabel 12, at formålet med projektet var i de fleste tilfælde, at give virksomheden et kompetenceløft på eet eller flere områder (41%) eller styrke forretningsmodellen og den strategiske kapacitet (33%). Projekterne skulle ikke i ret høj grad løse eksport eller internationaliseringsproblemer (omend internationalisering synes at være et stort problem, jf. tabel 7).

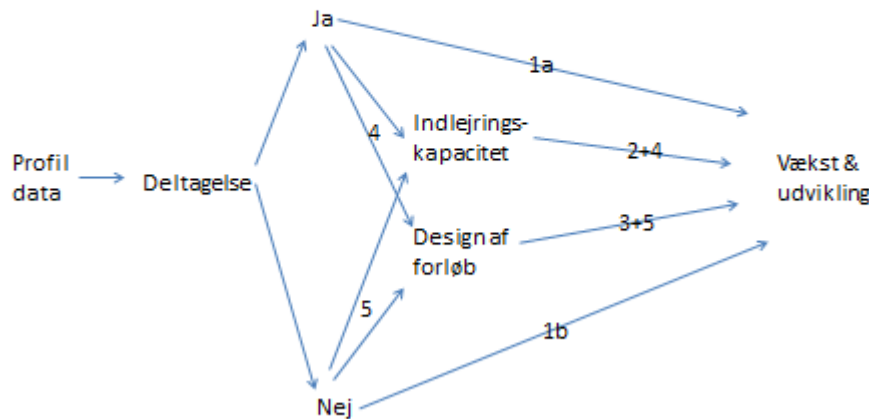
### 3. Analyser af de indsamlede data.

#### 3.1. Analyseskema

Det overordnede analyseskema er vist i figur 1. De indsamlede data er analyseret i forhold til:

- Den direkte væksteffekt (salg) af deltagelse i erhvervsfremmeforløb
- Kapacitet til at indlejre ny viden i virksomheden og indlejringens betydning for væksten
- Virksomhedernes ønske om specifikke design af erhvervsfremmeforløb og disses samspil med væksten.

Figur 1. Analyseramme



\*Tallene indikerer de analyserede sammenhænge.

### 3.2. Deltagelse i erhvervsfremmeforløb og væksteffekt

Danmark bruger som nævnt ca. DKK 1 mia. om året på erhvervsfremme og naturligt nok er der derfor stor interesse for, at vide om pengene er givet godt ud i betydningen om deltagelse i forløbene giver virksomhederne en udvikling. I undersøgelsen har vi forsøgt at indkredse effekten på 3 måder:

1. Er der forskel i effekten målt ved vækst i salget for virksomheder, der har deltaget i erhvervsfremme og virksomheder der ikke har.
2. I hvilken grad har deltagelsen i erhvervsfremmeforløb betydet meget eller lidt for virksomhedens udvikling
3. Hvilke typer af projekter vurderer virksomhederne har den største beskæftigelseseffekt.

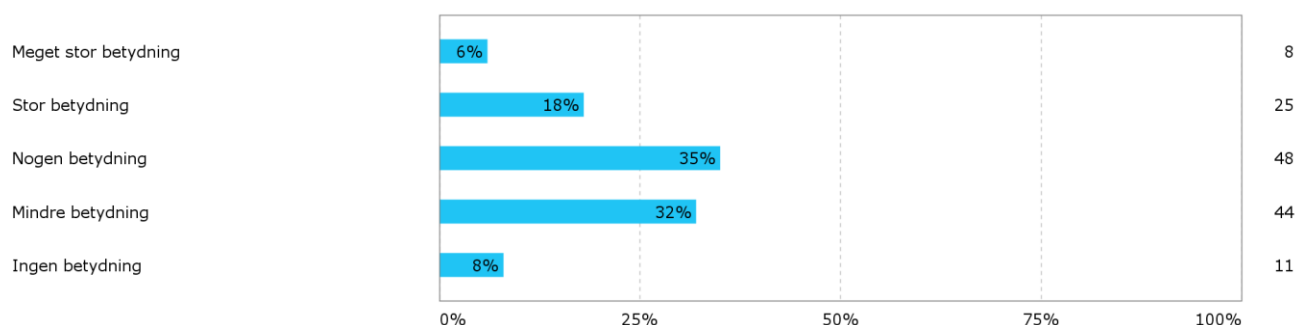
#### a. Effekten af deltagelse i erhvervsfremmeforløb: Vækst, generel udviklingseffekt og beskæftigelseseffekt

**Væksteffekt:** Ud af i alt 155 virksomheder er der 35 eller 23%, som ikke har deltaget i erhvervsfremmeforløb i de seneste 3 år. Undersøgelsen viser, at virksomheder, der har deltaget i eet eller flere erhvervsfremmeforløb har en lidt større vækst end virksomheder der ikke har. Endvidere har virksomheder, som deltager kontinuerligt i erhvervsfremme en større vækst end

dem der kun deltager få gange. Tallene er tendenser og de er ikke statistisk signifikante. Målet for vækst har været det samme som blev brugt i vækstlagsanalysen (IrisGroup 2015). Resultatet ligger på linje med tilsvarende målinger i en tidligere og større analyse af effekten på salg og beskæftigelse (IrisGroup 2014). Der er en positiv effekt af deltagelse i erhvervsfremmeforløb, men effekten gror på ingen måde ind i himlen.

**Generel udviklingseffekt:** Da nogle projekter ikke har som formål, at fremme væksten målt ved salget, blev virksomhederne bedt om overordnet, at besvare følgende spørgsmål: ”Generelt set, hvor stor betydning har deltagelsen i erhvervsfremmeprojekter for virksomhedens udvikling”. Her svarer 24%, at deltagelsen har meget stor eller stor betydning. I den anden ende af skalaen svarer 40%, at deltagelsen har haft lille eller ingen betydning og ca. en tredjedel svarer, at den har haft nogen betydning. Effekten er lidt svagere end i en tilsvarende analyse af Væksthusene (IRIS Group 2013, p. 8).

## 12. Generelt set, hvor stor betydning har deltagelsen i erhvervsfremmeprojekter (store som små og få eller mange) for virksomhedens udvikling



Vi spurgte ikke direkte ind til tilfredsheden med erhvervsfremmeforløbene, idet tilfredshedsgraden er godt belyst i andre undersøgelser. Generelt er der stor tilfredshed med den lokale erhvervsfremme og også tilfredshed med væksthusene om end de ikke kan måle sig med den lokale erhvervsfremme. (IRIS Group og KL 2015). I en anden analyse har der også været stor tilfredshed med forløbene med videninstitutioner generelt og universitetssamarbejde (Damvad 2012).

**Beskæftigelseseffekt:** Fra politisk hold er man naturligt nok meget interesseret i om erhvervsfremme nytter i betydningen om det fører til øget beskæftigelse. Vi har i denne undersøgelse ikke målt og estimeret en eksakt beskæftigelseseffekt, men har spurgt virksomhederne om forventet beskæftigelseseffekt af projekter, der retter sig mod forskellige funktionsområder i virksomheden. Resultatet er vist i tabel 13.

Undersøgelsen viser, at der ikke er et bestemt område, der klart peger på en beskæftigelseseffekt. Desværre kan man sige: Erhvervsfremme har ingen decideret vækstmotor for beskæftigelse. Omvendt kan man så glæde sig over, at der er en forventet beskæftigelseseffekt på mange



forskellige erhvervsfremmeprojekter. Går vi i detaljer, viser tabellen, at det er ved løsning af vækstproblemer og konkurrenceproblemer, at virksomhederne forventer størst beskæftigelseseffekt, mens eksportfremme ligger noget lavere: Næsten 29% forventer slet ingen beskæftigelseseffekt ved eksportprojekter. Måske ville man forvente, at projekter der rettede sig mod konkurrenceevne og produktivitet ville give en stor forventet beskæftigelseseffekt, men det er ingenlunde tilfældet. Tilsyneladende vurderer virksomhederne, at det vil betyde rationalisering, automatisering, etc. og således færre ansatte end tidligere. I den sammenhæng er det værd at huske, at mange af virksomhederne kommer fra modne brancher, hvor konkurrencen er hård.

Tabel 13. Forventet beskæftigelseseffekt af erhvervsfremmeprojekter (%)

	I meget høj/høj grad	I nogen/mindre grad	Slet ikke
Erhvervsfremme rettet mod at:			
-Forøge kompetenceniveauet	49	47	4
-Udnytte et vækstpotentiale	46	46	8
- Styrke forretningsmodel/ strategisk kapacitet	45	48	8
-Styrke position i værdikæde	43	50	7
-Styrke ledelsen & koordinering af aktiviteter	42	52	6
-Øge eksport/internationalisering	40	42	19
-Forbedre konkurrenceevne på priser og omkostninger	40	51	9
-Højne produktivitet	37	54	8

## b. Effekten af effektiv indlejring i virksomheden af viden og færdigheder

Erhvervsfremme kan bedrives på mange måder, hvor den ene ekstrem er, at virksomheden bestiller og får leveret en rapport, som den så selv må implementere. Den anden yderlighed er et forløb, hvor formålet er, at få al ny viden direkte indlejret i virksomheden. Specielt relateret til innovation har man i teorien udviklet begrebet ”indlejringsskapacitet” (absorptive capacity), som defineres som virksomhedens evne til, at spotte ny værdifuld viden; evnen til at internalisere denne viden og for det tredje evnen til at kommercialisere denne viden i form af produkter og serviceydelser. I denne analyse fokuserer vi på de 2 første trin, idet mange erhvervsfremmeprojekter netop går ud på, at give virksomhederne ny viden og kompetencer.

**Kilder til ny værdifuld viden:** Tabel 14 viser, hvor virksomheden primært henter ny værdifuld viden og kompetencer. Der er en klar tendens til, at ny værdifuld viden hentes igennem parterne i værdikæden (kunder og leverandører) og den genereres også via interne arbejdsgrupper, hvor erfaringerne bearbejdes. På 4. pladsen kommer netværks- og klyngedeltagelse og på en delt 5.

plads har vi søgning på internettet og brug af sociale medier samt ansættelse af nye medarbejdere. Betydningen af erfaringsbaseret viden gennem samarbejde understreges i denne rangordning – både eksternt og internt i virksomheden.

Det er også interessant at se på de kilder til værdifuld viden, som har betydning i nogen eller i lille grad. Her optræder først eksterne kurser/seminarer efterfulgt af gamle kolleger og venner og med konsulenter på en 3. plads. Tallene indikerer, at kilder til den mere dokumenterbare viden kommer i anden række og videninstitutioner, inkl. samarbejde med studerende, i 3. række.

Tabel 14. Hvordan tilegner virksomheden sig ny værdifuld viden

	I meget høj/ høj grad	I nogen/ lille grad	Slet ikke vigtig
- Gennem tæt samarbejde med kunder	68	31	2
-Gennem tæt samarbejde med leverandører	43	52	5
-Interne arbejdsgrupper/seminarer	39	55	6
-Gennem medlemskab af netværk/klynger	34	59	7
-Via søgning på Internet og sociale medier	33	60	7
-Gennem ansættelse af nye medarbejdere	33	60	7
-Eksterne kurser/seminarer	25	70	3
-Gennem gamle kolleger, venner, etc.	24	68	9
-Private konsulenter, som leverer ydelsen	21	66	13
-Gennem samarbejde m/videninstitutioner	19	60	21
-Gennem samarbejde med studerende	10	62	27
-Køb af licenser eller patenter	6	33	62

**Internalisering af den nye viden:** Ny værdifuld viden er ikke nok i sig selv. Virksomheden skal kunne internalisere denne nye viden og gøre den til en del af virksomheden, dvs. tage ejerskab over den. Virksomhedens styrke på dette område søges afdækket gennem en række parametre som vist i tabel 15.

Tallene viser, at virksomhederne har en klar strategi som kan betyde, at de ved hvad de vil. De har mange medarbejdere med erfaring i virksomheden (80%) og sammen med kreativitet (78%) og en samarbejdskultur (73%) skulle virksomheden være i stand til at internalisere den værdifulde viden. Det er dog værd, at bemærke, at igen er det den erfaringsbaserede viden, der er i fokus, mens den mere eksakte viden kommer i anden række. Det ses af de lave vurderinger for

professionel bestyrelse, mange på forskningsenheder og relativt få medarbejdere med længerevarende uddannelse.

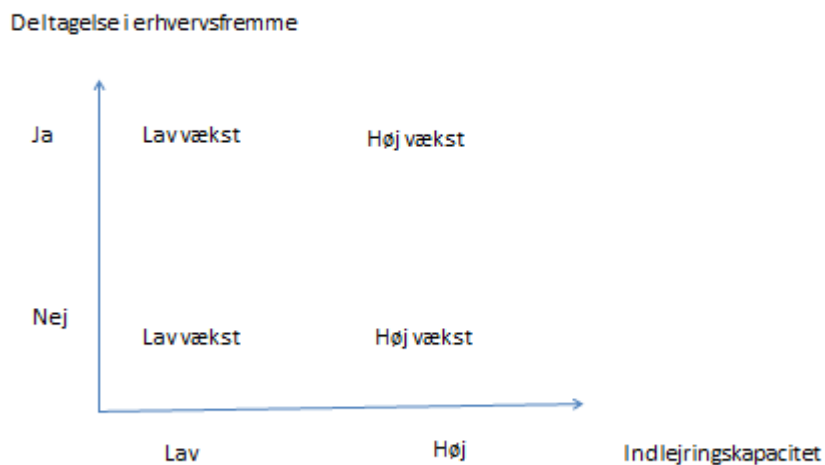
Tabel 15. Virksomhedens styrker og evne til at internalisere ny værdifuld viden

	Helt enig	Helt uenig
Virksomheden har:		
-En klar strategi	83	17
-Mange medarbejdere med over 5 års anciennitet	80	20
-En høj grad af kreativitet	78	22
-En samarbejdskultur med intensiv udveksling af viden/erfaringer	73	27
-En professionel bestyrelse	51	49
-Mange medarbejdere med længerevarende udd.	40	60
-En enhed til forretningsudvikling og nye forretningsmodeller	33	67
-En forskningsenhed/R&D-afdeling	27	73

Den konstaterede indlejringskapacitet (kilder til ny værdifuld viden og evne til at internalisere denne viden) blev holdt op mod virksomhedernes rapporterede vækst og deltagelse eller ikke deltagelse i erhvervsfremme.

Figur 2 giver en oversigt over de tendenser studiet antyder.

Figur 2. Erhvervsfremme, indlejring og effekt



Undersøgelsen viser, at virksomheder, der er gode til at spotte ny viden og tage ejerskab over den har en højere vækst end virksomheder der ikke har disse evner. Med andre ord, før et erhvervsfremmeprojekt igangsættes er det vigtigt at vide, om virksomheden har kapacitet til at tilegne sig og udnytte den nye viden, som for eksempel en rapport indeholder. Det er ikke nok, at man via en diagnose har konstateret, at virksomheden mangler en viden eller en færdighed, man må også vurdere dens evne til at tilegne sig den og bruge den.

Virksomhedens indlejringsevne blev målt på både virksomheder, der har deltaget og virksomheder, der ikke har deltaget i erhvervsfremme. Det var med den baggrund muligt, at teste sammenhængen mellem indlejringsskapacitet og virksomhedens vækst. Her viser analyserne, jf. figur 2:

- at de virksomheder, der har deltaget og som har en høj indlejringsevne også har de højeste vækstrater.
- at de virksomheder, der ikke har deltaget, men har en høj indlejringsevne også har høje vækstrater
- at virksomheder, som har deltaget, men som har en lav indlejringsevne har lavere vækstrater, dvs. de kan ikke tilegne sig og bruge den leverede viden.

### **c. Effekten af effektiv design af erhvervsfremmeprojekter**

Virksomhedens behov står naturligt nok i første række, når man beslutter sig for et erhvervsfremmeprogram og undertiden glemmer man, at tænke grundigt over, hvordan man tilrettelægger og designer et erhvervsfremmeforløb. I undersøgelsen søgte vi, at afdække virksomhedernes ønsker mht. designs af erhvervsfremmeforløb. Designproblemet blev indkredset på 3 måder:

1. Virksomhederne blev spurgt om deres holdning til en række konkrete designparametre i 2 forskellige situationer – en forholdsvis simpel problemstilling (indtrængning på et nyt marked/segment) og en noget sværere problemstilling (udvikling af organisationen og en ny forretningsmodel).
2. Virksomhederne blev også bedt om deres holdning til et konkret design, hvor der er et samspil mellem forskellige læringsformer.
3. Endelig blev svarene analyseret statistisk i et forsøg på, at identificere bestemte grupper/klynger af virksomheder med bestemte designønsker

**Ad 1: Design af erhvervsfremmeprogram for markedsudvikling hhv. udvikling af organisation og forretningsmodel.**

Virksomhederne blev bedt om, at tilkendegive deres præferencer på 5 forskellige design parametre med i alt 14 spørgsmål. De detaljerede svar på spørgsmålene i de 2 situationer (markeds- og organisationsudvikling) er ikke gengivet i denne rapport, men tabel 16 viser det overordnede svarmønster i de 2 situationer.

**Tabel 16. Design af erhvervsfremmeforløb for markedsudvikling og udvikling af organisationen og ny forretningsmodel (% af respondenter)**

	Markedsudvikling	Organisationsudvikling
-Brug af IT-plattform med fleksibel anvendelse (vs. IT-søgeprocedurer)	72	74
-Korte (vs. længerevarende forløb)	72	65
-Fokus på egne erfaringer med konsulent som sparringspartner (vs. styrende konsulent)	66	61
-Fokus på min virksomhed (vs. samarbejde med andre)	47	58
-Projektet brudt ned i mindre enheder (vs. rammebevilling)	50	54
-Fokus på bløde (vs. hårde) kompetencer	5	11

Indledningsvis gør virksomhederne det klart, at de gerne ser brug af IT-platforme, som de kan anvende mere fleksibelt. Endvidere er det klart, at mange virksomheder ønsker korte erhvervsfremmeforløb med fokus på egen virksomhed. Lidt overraskende ønsker de fleste virksomheder i meget høj grad facts fremfor de lidt blødere kompetencer – overraskende i den forstand, at facts i dag, f.eks. om et marked eller produkter i høj grad kan hentes på internettet, mens de blødere værdier (teambuilding, flexibility, etc.) er noget man skal ind i længerevarende forløb for, at lære og indleje i virksomheden. Konsulentens rolle skal være som sparringspartner og ikke styrende. Tallene for de mere sammenhængende forløb er lidt vanskeligere at fortolke, men kan forstås på den måde, at virksomhederne gerne ser, at et projekt brydes ned i mere håndterbare enheder eller at de får en rammebevilling, som kan bruges fleksibelt i takt med, at nye problemstillinger skal løses.

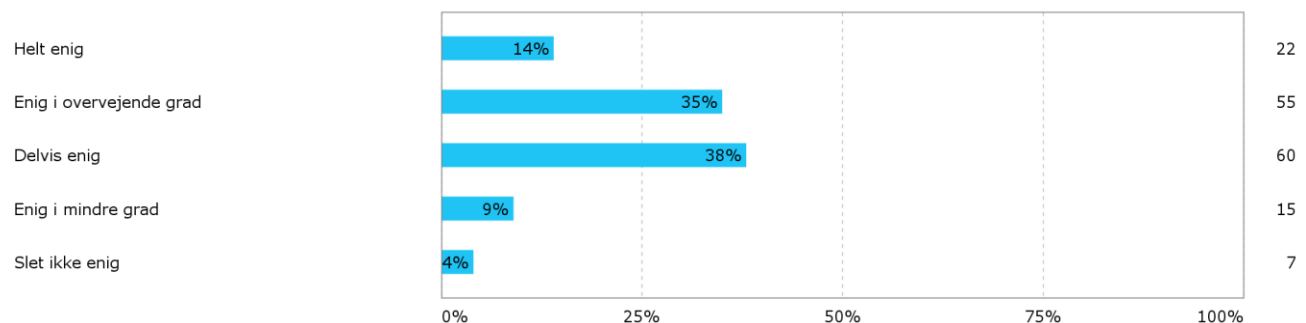
Forskellen i ønskerne om design af erhvervsfremmeprojektet i de 2 behovssituationer er ikke så stor som forventet, men peger dog i den forventelige retning, nemlig at man ønsker lidt længerevarende projekter, lidt mere samarbejde og lidt mere vægt på de bløde værdier, hvis formålet med et erhvervsfremmeprojekt er, at udvikle organisationen og nye forretningsmodeller i modsætning til, at opdyrke et nyt marked.

### ***Ad 2: Holdning til et design med vægt på samarbejde og flere læringsformer.***

De mange designdimensioner forsøgte vi, at samle op i et samlet spørgsmål, som lød således: ”Nogle mener, at indlejring af ny anvendbar viden i en virksomhed sker bedst gennem et tæt samarbejde mellem virksomheder, konsulenter og forskere i et fleksibelt forløb”.

Virksomhedernes mening om dette design fremgår af tabel 17. Halvdelen er helt enig eller enig, mens 38% er delvis enige. Det væsentligste i den foreslåede organisering af erhvervsfremmeprojekter er, at 2 former for viden integreres, nemlig formel viden fra bl.a. videninstitutioner og erfaringsbaseret viden fra egne rækker og andre virksomheder, som deltager i projektet. Med andre ord teori og praksis integreres. Samtidig er projektet fleksibel. Det kan naturligvis betyde forskellige ting, men én måde at forstå fleksibilitet på er, at processen mellem parterne giver et ”fremvoksende” forløb, hvor der er muligt at justere uden at miste det strategiske sigte.

Tabel 17. Nogle mener at indlejring af ny anvendbar viden i en virksomhed sker bedst gennem et tæt samarbejde mellem virksomheder, konsulenter og forskere i et fleksibelt forløb. Hvor enig er du i den model:



### ***Ad 3: Designpræferencer, vækst og deltagelse i erhvervsfremmeprogrammer***

Svarene på de mange designspørgsmål blev tillige analyseret statistisk med det formål, at finde mere homogene grupper af virksomheder, dvs. virksomheder, som har specielle præferencer på tværs af de 14 anvendte designparametre. Dataene blev analyseret vha. klyngeanalyse. Analysen blev begrænset til at generere max. 3 grupper/klynger. I første runde blev klyngerne identificeret for hhv. et projekt omkring markedsudvikling, hhv. organisationsudvikling. Dernæst blev disse klynger relateret til vækst for at se, om nogle designs var relateret til større vækst end andre.

Klyngeanalysen identificerede 3 klynger for markedsudvikling og 2 for organisationsudvikling, dvs., at virksomhederne er mere enige om, hvordan man skal bedrive erhvervsfremme ift. organisationsudvikling end ift. markedsudvikling.

I den efterfølgende analyse er data for markeds- hhv. organisationsudvikling kombineret for at få et større datamateriale at arbejde med. Klyngeanalysen genererer nu 3 klynger. Disse er nedenstående blevet givet et navn, der signalerer det dominerende træk ved klyngen. Tillige er

der i tabel 18 fremhævet de 4-5 væsentligste karakteristika ved klyngen. Væsentlighed er her målt ved antal virksomheder, som har angivet, at denne designparameter er væsentlig.

Tabel 18. Klyngebaserede design af erhvervsfremmeforløb

Konsulentdrevet klynge	Erfaringsdrevet klynge	Klyngedrevet klynge
*Konsulenter styrer projektet	*Erfaringsudveksling	*Medlem af klynge
*Kompetencer indlejres	*Bygge på egne erfaringer	*Længerevarende
*Projektet brudt ned i enheder	*Korte	*Bløde kompetencer
*Bruger IT-plattform	*Internet søgeprocedurer	*Rammebevilling
	*Fokus på egne virksomhed	
23% af virksomhederne	55% af virksomhederne	22% af virksomhederne

Der er naturligvis ikke tale om fuldstændig skarpe afgrænsninger, men grupper/klynger af virksomheder, som har disse karakteristika i overvejende grad. I den ene yderlighed har vi erhvervsfremmeprojekter, hvor virksomhederne foretrækker, at der er en konsulent, der er ansvarlig og som styrer projektet og sørger for, at de resultater, der genereres kommer virksomheden til gavn (indlejres i virksomheden). Den anden yderlighed er de klyngebaserede virksomheder, som foretrækker længere forløb med vægt på bløde kompetencer og gerne indenfor en rammebevilling, som kan anvendes ”on the go”. I midten har vi en gruppe af virksomheder, som foretrækker erfaringsbaseret viden i korte forløb og gerne med anvendelse af ICT-plattformer til projektgennemførelse.

Det hører med til billedet, at angive størrelsesordenen af disse 3 klynger. Som det ses af tabel 18 nederst indgår 55% af virksomhederne i den erfaringsbårne klynge med de konsulentdrevne og klyngedrevne klynger efterfølgende med hhv. 23% og 22% af virksomhederne. Lidt forenklet kan man konkludere, at virksomhederne i højere grad ønsker at indgå i erhvervsfremmeforløb, hvor egen og andre virksomheders erfaringer er i spil, dvs. fokus på erfaringsbaseret viden.

Ser vi på præferencerne hos de virksomheder, der ikke har gennemført et erhvervsfremmeforløb, viser det sig, at de fleste foretrækker den konsulentstyrede klynge (40%) og de færreste (26%) foretrækker den klyngedrevne klynge.

For at vurdere kvaliteten i disse 3 klynger blev de sammenholdt med virksomhedernes vækst igennem de seneste 3 år, jvf. tabel 4. Her viser analysen, at den klyngedrevne gruppe har den største vækst i betydningen, at den største andel af virksomhederne har haft en årlig vækstrate på over 10 % siden 2012. Denne klynge er dog tæt forfulgt af den konsulentdrevne klynge mens den erfaringsbaserede har relativt de færreste virksomheder med en høj vækstrate.

#### 4. Myter om erhvervsfremme

Der er om ikke i folkemunde, så i erhvervskredse en del myter om erhvervsfremme. I undersøgelsen har vi samlet et sæt af sådanne myter for at få dem be- eller afkræftet. Tabel 18 viser resultatet.

Undersøgelsen dokumenter, at myterne eksisterer selvom undersøgelsen delvis kan aflive nogle af dem. Overordnet er der hos virksomhederne en rimelig solid opbakning til erhvervsfremme. Myten om at erhvervsfremme er spild af penge og bør afskaffes kan aflives. Næsten 50% ønsker ”slet ikke” erhvervsfremme afskaffet og andre 25% er ”delvis uenig” i at erhvervsfremme bør afskaffes. 26% er dog helt enig/enig i udsagnet ”bare giv os pengene, så klarer vi resten”, mens 52% ikke mener det er løsningen. Myten om at erhvervsfremme blot er til dem, der ikke selv har et ”drive” kan afskaffes. Kun 17% mener det er tilfældet. På den positive side er erhvervsfremme med til at overvinde ”organisatorisk træghed” ved at give virksomheden det sidste lille skub til at komme i gang. 38% er helt enig/enig i denne ”myte”. Men tilskuddet spiller også en rolle. 42% er helt enig/enig i at tilskuddet spiller en afgørende rolle. Alligevel er der 21%, der er helt enige/enige i at projektet ville være blevet gennemført alligevel – altså uden støtte.

Disse udsagn serveret i form af myter indikerer, at vi skal have et erhvervsfremmesystem og opgaven består så i, at lave et godt design.

Der har altid eksisteret myter om den private konsulent og erhvervsfremme. Spørgsmålet er om de holder eller de blot er den måde, man omtaler konsulenter på ifm. erhvervsfremme. Myten om, at konsulenter arbejder for at få snablen ned i de offentlige kasser kan ikke aflives med denne undersøgelse: 38% er helt enig eller enig i overvejende grad. 34% mener også, at konsulentens rapport ender på hylden – og bliver ikke brugt. Samtidig peger en del virksomheder dog på betydningen af det løbende samarbejde med konsulenten. Her peger 26% på, at det er vigtigere end selve erhvervsfremmeprojektet. Konsulenten, som mentor skal måske dyrkes mere end konsulenten som projektholder. Under alle omstændigheder peger disse mytespørgsmål på, at konsulentens rolle skal inddrages i designet af erhvervsfremmeprojekter og at der nok også er nogle ting, at drøfte omkring konsulentens rolle i erhvervsfremme.



Tabel 18 Myter om erhvervsfremme (%)

	Helt enig/enig i overvejende grad	Delvis enig	Delvis uenig/slet ikke enig
-Vi ville have gennemført projektet alligevel	21	29	49
-Løbende samarbejde med konsulent vigtigere end projekt	26	41	33
-Det drejer sig for konsulenten om, at få sugerøret i pengekassen	38	31	31
-Konsulentrapporter ender på hylden	34	36	29
-Erhvervsfremme er til dem u/"drive"	17	20	63
-Bare giv os pengene, så klarer vi resten	26	22	52
-Erhvervsfremme er spild af penge – det bør afskaffes	11	18	72
-Erhvervsfremme gav os det ekstra skub til at komme i gang	38	30	22
-Tilskuddet var afgørende for at gennemføre projektet	42	30	31
-Man får påduttet en konsulent og kan ikke selv bestemme	15	25	60

## 5. Opsummering og anbefalinger

Erhvervsfremme som analyseområde byder ikke på de entydige kategorier og flotte generelle mønstre, som statistisk metode kan generere og som der entydigt kan tages afsæt i, når man skal tilrettelægge erhvervsfremmeprogrammer. Årsagen er den forholdsvis enkle, at erhvervslivet er meget dynamisk og hver og eneste virksomhed forsøger at finde sin egen måde at positionere sig på i markedet. Virksomhederne søger således efter det unikke, mens vi som analytikere søger efter det fælles – som vi kan bygge lovmæssigheder og formler op omkring.

Denne undersøgelse rummer dog interessante betragtninger, hvis vi lader "lovløsheden" komme lidt til orde. Det betyder ikke, at der er kaos, men det betyder, at vort erhvervsfremmesystem skal være bredspektret og fleksibelt (gribe virksomheden, der hvor den er og der, hvor dens potentiale ligger), samtidig med, at det som system skal være sammenhængende og koordineret.

Undersøgelsen viser, at virksomhederne har brug for og faktisk bruger erhvervsfremme. Erhvervsfremmeaktører ser naturligvis gerne at erhvervsfremme var meget betydningsfuld for virksomhedens udvikling, men hvis det var tilfældet ville det jo nærmest være en katastrofe, for så ville der være tale om en slags omklamring af virksomheden og ikke en dynamisk markedsøkonomi med behov for facilitering. Erhvervsfremmesystemets rolle er, at være

faciliterende, men samtidig proaktivt for det er ikke altid sådan, at virksomhederne ved hvornår og hvad de har brug for – og hvor de kan finde faciliteter til at understøtte deres mål.

Med udgangspunkt i analyserne synes vi, at have belæg for, at komme med nedenstående 6 anbefalinger. De er ikke mur- og nagelfaste i betydningen, at de data de er baseret på er fuldkomne, men dataene peger i den retning.

#### Tabel 19: Anbefalinger til videreudvikling af erhvervsfremmesystemet

1. Der er stadig brug for et bredspektret udbud af erhvervsfremmeaktiviteter, da virksomheder med potentiale er i forskellige faser af deres livsløb, tilhører forskellige brancher og har forskellige forretningsmodeller til at blive konkurrencedygtige.
2. Trenden mod et sammenhængende, men fleksibelt erhvervsfremmesystem skal fortsættes og styrkes gennem øget koordinering, brug af IT-platforme, kontinuerlig kontakt til virksomheder, etc.
3. Korte, facts-betonede erhvervsfremmeforløb skal standardiseres, mens længerevarende, kompetenceorienterede virksomhedsudviklingsforløb skal fremmes og (måske) være en del af virksomhedens strategi.
4. Virksomhedens indlejringsskapacitet (evne til at spotte ny værdifuld viden og tage ejerskab over den) skal indgå i vurderingen af egnethed til erhvervsfremme på linje med virksomhedens barrierer for udvikling.
5. Virksomheder skal opfordres til, at danne/indgå i klynger, hvor de har adgang til både erfaringsbaseret viden og videninstitutioner i en fleksibel balance (virksomheder, konsulenter og vidensinstitutioner)
6. Der bør eksperimenteres med ”rammebevillinger”, som kan bruges fleksibelt af virksomhederne eller evt. klyngerne.

## Referencer:

### A. Over sigt over erhvervsfremme:

Web-site for oversigt over ordninger i erhvervsfremmesystemet i Danmark:

<http://inno-overblik.dk/lister.html>

### B. Studier/undersøgelser af erhvervsfremme (samt links)

Center for Economic and Business Research (2013); Produktivitetseffekter af uddannelse og generelt uddannelsesløft i den private sektor

<https://www.djoef.dk/~media/documents/djoef/d/defacto/2013/2/produktivitetseffekter%20af%20uddannelse%20i%20den%20private%20sektor.ashx>

COWI (2013); Evaluering af Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity

[https://www.regionh.dk/Vaekstforum/nyheder/Documents/Evaluering\\_WoCo\\_Co.pdf](https://www.regionh.dk/Vaekstforum/nyheder/Documents/Evaluering_WoCo_Co.pdf)

Damvad (2012); Effekter af fælles eksportfremstød gennemført i 2010-2011. Udarbejdet for Eksportrådet.

<http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Eksportraadet/Eksportraadet-tilbyder/Eksportfremstod%20i%20Udlandet/Effektmaaling%202010-11%20september.pdf>

Damvad (2012); Measuring the economic effects on companies collaborating with the University of Copenhagen.

[http://erhverv.ku.dk/forskere/effekter/hentrapporten/damvad\\_fullversion.pdf](http://erhverv.ku.dk/forskere/effekter/hentrapporten/damvad_fullversion.pdf)

Damvad (2014); Evaluation of the Danish Growth Fund. Udarbejdet for Vækstfonden.

<http://www.vf.dk/~media/files/analyser/evalueringer%20og%20effektanalyser/evaluering%202014.pdf>

Deloitte (2012); Evaluering af de regionale vækstforas indsats. Udarbejdet for Erhvervs- og Vækstministeriet

Deloitte (2012); Evaluering af kommunalreformen på området for regional udvikling.

<http://sim.dk/media/406649/Bilag%20d.pdf>

Deloitte (2015); Gapanalyse af finansieringsinstrumenter. Udarbejdet for de fem regioner.

<https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwi1yJCOTKnIAhVGKXIKHTDMDNY&url=http%3A%2F%2Fvaekstforum.regionsyddanmark.dk%2Fdown442439&usg=AFQjCNGV5PkEhtUA9BMJfeVs8KBywI69PA&bvm=bv.104317490,d.bGQ>

Erhvervsstyrelsen (2014); Faktabaseret monitorering og effektvurdering af strukturfondsindsatsen i 2007-2013

[http://www.regioner.dk/regional+udvikling/regional+strategi+for+vækst+og+udvikling/~/\\_/\\_/media/B6A41C2AB53E4F3F8578DECE561F3EC7.ashx](http://www.regioner.dk/regional+udvikling/regional+strategi+for+vækst+og+udvikling/~/_/_/media/B6A41C2AB53E4F3F8578DECE561F3EC7.ashx)

Epinion; (2013) Kendskabsmåling af væksthuse.

<http://startvaekst.dk/file/376347/kendskabsmaaling-runde11.pdf>

IRIS Group (2012); Evaluering af midtjyske programmer for iværksætter og virksomhedsudvikling

<http://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2012/10/Evalueringsrapport-september-2012.pdf>

IRIS Group (2014); De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark. Udarbejdet for KL og Erhvervs- og Vækstministeriet.

<http://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2014/05/De-kommunale-rammer-for-vækst-og-erhvervsudvikling-i-Danmark.pdf>

IRIS Group og Region Nordjylland (2015); Det nordjyske vækstlag. Profilanalyse af nordjyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme.

IRIS Group (2014); Evaluering af Medtech Innovation Center

<http://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2014/01/Evaluering-af-MTIC-juni-2013.pdf>

IRIS Group (2013); Evaluering af Væksthuse. Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen og KL

<https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/evalueringafvaeksthusene2013.pdf>

IRIS Group (2013); Evaluering af Vækstforum Hovedstadens virke 2010-2013. Udarbejdet for Vækstforum Hovedstaden.

<http://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2014/01/Endelig-rapport-Evaluering-af-Vækstforum-Hovedstadens-indsats-og-arbejdsform-3-12.pdf>

IRIS Group og KL (2015); Kortlægning og analyse af det regionale erhvervsfremmesystem i Danmark. Hovedrapport.

IRIS Group (2014): Kortlægning af erhvervsfremmesystemet i Copenhagen. Udarbejdet for bestyrelsen for Greater Copenhagen.

<http://www.greatercph.dk/~media/GreaterCopenhagen/Rapporter/Kortlægning%20af%20erhvervsfremmesystemet%20i%20Copenhagen%20-%20Hovedrapport.ashx>

IRIS Group (2014): Vidensamarbejde under lup – evaluering af universiteters erhvervssamarbejde og teknologioverførsel. Udarbejdet for Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

<http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/vidensamarbejde-under-lup.pdf>

KL (2014): Danmark i forandring.

[http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id\\_67022/cf\\_202/Pixi\\_-\\_Danmark\\_i\\_forandring.PDF](http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_67022/cf_202/Pixi_-_Danmark_i_forandring.PDF)

Netmatch (2012): Væsentlige klynger og innovationsnetværk. Udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation.

[http://www.billunderhvervsfremme.dk/fileadmin/user\\_upload/Pdf-filer/Temaopdelt\\_klynge-og\\_netvaerksbeskrivelser.pdf](http://www.billunderhvervsfremme.dk/fileadmin/user_upload/Pdf-filer/Temaopdelt_klynge-og_netvaerksbeskrivelser.pdf)

Oxford Research og Danske Universiteter (2011): Brugerundersøgelse af private virksomheders samarbejde med danske universiteter

<http://www.dkuni.dk/Politik/~media/Files/Publikationer/Virksomhedssamarbejde%202011.ashx>

Oxford Research (2012): Evaluering af innovationsmiljøerne. Udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation

<http://ufm.dk/publikationer/2012/filer-2012/evaluering-af-innovationsmiljoerne-2012.pdf>

Region Midtjylland (2012): Entreprenørskab og forretningsudvikling i Region Midtjylland. Sådan arbejder Region Midtjylland med at styrke nye virksomheders udvikling og vækst. Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

<http://www.rm.dk/siteassets/regional-udvikling/analyser-og-publikationer/entreprenorskab-og-forretningsudvikling-i-rm---dk.pdf>

Styrelsen for Forskning og Innovation (2011); Økonomiske effekter af erhvervslivets forskningssamarbejde med offentlige videninstitutioner

[http://ufm.dk/publikationer/2011/filer-2011/effekt-af-fou\\_samspil\\_print\\_enkelt sider\\_.pdf](http://ufm.dk/publikationer/2011/filer-2011/effekt-af-fou_samspil_print_enkelt sider_.pdf)

Styrelsen for Forskning og Innovation (2012); Evaluering af Innovationsmiljøerne

<http://ufm.dk/publikationer/2012/filer-2012/evaluering-af-innovationsmiljoeerne-2012.pdf>

Styrelsen for Forskning og Innovation (2013): Performanceregnskab for Innovationsnetværk Danmark 2013.

<http://ufm.dk/publikationer/2013/filer-2013/performanceregnskab-2013-innovationsnetvaerk.pdf>

Styrelsen for Forskning og Innovation og Rådet for Teknologi (2013): Performanceregnskab for innovationsmiljøerne 2013.

Styrelsen for Forskning og Innovation (2014): Sammenhæng for vækst og innovation. En databaseret kortlægning af sammenhænge i udbud og efterspørgsel i det danske innovations- og erhvervsfremmesystem. Udarbejdet af Damvad.

[http://www.rn.dk/~media/Rn\\_dk/Regional%20Udvikling/Regional%20Udvikling%20sektion/Analyser%20og%20rapporter/DAMVAD\\_Sammenhaeng\\_for\\_vaekst\\_og\\_innovation\\_april2014.aspx](http://www.rn.dk/~media/Rn_dk/Regional%20Udvikling/Regional%20Udvikling%20sektion/Analyser%20og%20rapporter/DAMVAD_Sammenhaeng_for_vaekst_og_innovation_april2014.aspx)

Styrelsen for Forskning- og Innovation (2015): Effekter af virksomheders deltagelse i klynger og innovationsnetværk

[http://www.inbiom.dk/Files//Files/Publikationer/publikation\\_klyngeanalyse\\_2015\\_final.pdf](http://www.inbiom.dk/Files//Files/Publikationer/publikation_klyngeanalyse_2015_final.pdf)

Vækstforum Sjælland (2012): Ajour: Eksport & Internationalisering

<http://www.regionsjaelland.dk/Politik/vaekstforum-sjaelland/dagsordener%20og%20materialer/Documents/Ajour/Ajour%20-%20September%202012.pdf>